

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2026-05-14

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Rebelo, B. (2019). A gestão de recursos humanos nas organizações da economia social. In Cláudia Moura (Ed.), *O perfil no mosaico da intervenção gerontológica*. (pp. 253-263).: Seda Publicações.

Further information on publisher's website:

<https://gugol-livreiros.pt/produto/o-perfil-no-mosaico-da-intervencao-gerontologica/>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Rebelo, B. (2019). A gestão de recursos humanos nas organizações da economia social. In Cláudia Moura (Ed.), *O perfil no mosaico da intervenção gerontológica*. (pp. 253-263).: Seda Publicações.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

# **A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social**

Bruno REBELO

Este capítulo tem como objetivo efetuar um retrato da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social. Inicia-se com um breve enquadramento acerca da crescente importância da Economia Social e, de seguida, percorrem-se as principais áreas da gestão de recursos humanos, sobretudo as que promovem o desenvolvimento dos colaboradores e cuja missão deve ser conduzida pelo Gestor de Recursos Humanos, motivo pelo qual também se propõe um perfil de competências. A concluir, procede-se a uma síntese das principais ideias partilhadas neste texto, na expectativa de deixar pistas e abrir caminho para nova produção de conhecimento nesta vertente.

## **1. A importância da Economia Social**

A definição de Economia Social não reúne um amplo consenso, facto pelo qual têm emergido outras designações como Terceiro Setor ou Economia Solidária, tendo os diversos contextos sociopolíticos e posicionamentos ideológicos influência para o avanço destes conceitos. No entanto, a Lei de Bases da Economia Social<sup>1</sup>, tornou mais evidente o campo de ação e delimitação do conceito de Economia Social, referindo-se ao “conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades que as integram desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português e que são as Cooperativas; Associações mutualistas; Misericórdias; Fundações; Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); Associações com fins altruísticos (âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local) e as Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário”.

A Economia Social, enquanto setor de atividade autónomo do setor público e do setor privado, tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante em Portugal, devido ao seu contributo para a dinamização económica e social. Esta trajetória de afirmação tem vindo a ser apoiada pelo Estado e pelo próprio setor empresarial que começa a dar sinais de reconhecimento no que concerne à importância da responsabilidade social.

---

<sup>1</sup> Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, art.º 2 e art.º 4.

Retomando os respetivos contributos, de acordo com a Conta Satélite para a Economia Social (dados de 2013), este setor foi responsável por 6% do emprego remunerado, 5,2% do total das remunerações e 2,8% do Valor Acrescentado Bruto, sendo representado por cerca de 61.000 entidades (INE/CASES, 2016). Além de indicadores económicos, a Economia Social representa um valor social, na medida em que a principal missão dos seus “agentes” centra-se na solidariedade, na justiça e na promoção de direitos humanos, procurando assegurar uma resposta de proximidade aos grupos mais carenciados, sendo um complemento à ação do Estado para assegurar o equilíbrio social. Tendo em conta a diversidade destas Organizações, neste texto, o enfoque da análise da gestão de recursos humanos vai incidir nas IPSS ou nas entidades equiparadas a esse estatuto. Esta opção analítica, é sustentada pela experiência profissional e atividade académica desenvolvida pelo autor acerca do tema em análise, o que confere maior familiaridade para o aprofundamento do mesmo. Apesar da heterogeneidade que possa existir no setor da Economia Social, genericamente, ao nível das IPSS a missão destas entidades vai no sentido da prestação de serviços de pessoas (colaboradores) para e com as pessoas (clientes/utentes). Assim, é pertinente abordar as áreas de desenvolvimento de recursos humanos que aportam maior potencial aos colaboradores, de forma a refletir-se numa melhoria da qualidade de serviço a prestar aos clientes. Por conseguinte, as áreas a abordar são o Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Formação e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Motivação e satisfação e, por último, a Qualidade e melhoria contínua.

## **2. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social**

### **2.1 Recrutamento e seleção**

A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social começa a ser trabalhada na capacidade para atrair candidatos e são diversos os fatores que podem contribuir para o sucesso do *branding* destas instituições. Destacam-se, ao nível externo, a imagem da Organização no que diz respeito à comunidade em que está inserida, nos meios de comunicação social e no próprio setor de atividade. Ao nível interno, o ambiente de trabalho, a utilidade social da função desempenhada e as possibilidades de progressão de carreira. Num processo de recrutamento e seleção deve ser dada prioridade ao recrutamento interno, ou seja, considerar os colaboradores que trabalham na Instituição com vista a uma mobilidade interna. Essa primazia permite valorizar as competências dos colaboradores, estimular a motivação para a progressão

profissional e rentabilizar o investimento feito pela Instituição. Contudo, na ausência de colaboradores com o perfil requerido, deve-se recorrer ao recrutamento externo. Tanto o recrutamento interno como o externo visam preencher uma vaga com o perfil adequado face à função e aos objetivos da Organização. No recrutamento externo, o mercado funciona como um filtro para trabalhar no setor social. Ou seja, trabalhar com um público-alvo com características específicas (ex. idosos, pessoas com deficiência, crianças com necessidades especiais ou outros grupos desfavorecidos), requer um perfil de competências técnicas, comportamentais e, sobretudo, uma motivação particular para trabalhar neste setor, aspetos que são valorizados nas entrevistas e que fazem a diferença na escolha dos candidatos. Por conseguinte, se por um lado o terceiro setor pode atrair menos candidatos devido às suas especificidades (ex. público-alvo), por outro lado, os que concorrem, tendencialmente tiveram um contacto prévio ou uma situação próxima com este contexto, encontrando-se sensibilizados para a área social.

Por parte dos entrevistadores, no momento da análise curricular e da entrevista, torna-se importante avaliar o potencial para função versus o potencial organizacional. Tendo em conta a necessidade de transversalidade de competências dos candidatos para as diversas Valências, o entrevistador deve ser capaz de discernir além da função para a qual está a recrutar, aferindo o potencial que as competências dos candidatos podem acrescentar para as restantes áreas. Esta situação pode ser benéfica se for política da Instituição a mobilidade de colaboradores em todos os níveis hierárquicos, sendo desejável que seja conduzida de forma sustentada ao longo do tempo, com vista a promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores e a dinamização de sinergias entre as equipas, contribuindo para uma visão mais integrada da Instituição e dos serviços a prestar aos beneficiários. No entanto, o quadro de pessoal é, em parte, estabelecido por acordos de cooperação com o Estado para cada resposta social. Por conseguinte, o Estado garante financiamento mas, simultaneamente, desenvolve uma ação de supervisão tutelar, ou seja, apoia e fiscaliza com o intuito de garantir a harmonização entre os objetivos e atividades das IPSS e as necessidades e direitos dos seus beneficiários, conforme consagrado na Constituição da República Portuguesa<sup>2</sup>. Nesse sentido, está subjacente uma relação assente no compromisso da partilha de obrigações e responsabilidades entre as Instituições e o Estado para se concretizar os objetivos de solidariedade social.

---

<sup>2</sup> Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto, art.º 63, alínea 5.

## **2.2 Acolhimento e integração**

Após o recrutamento e seleção decorre o processo de acolhimento e integração que é um fator chave de sucesso para um colaborador sentir-se como parte integrante da Organização. O acolhimento e integração pode dividir-se em três fases: a primeira conduzida pelo Gestor de Recursos Humanos através de um enquadramento do código genético (missão e valores) e da estrutura organizacional. A segunda fase é conduzida pelo responsável hierárquico que clarifica as responsabilidades e tarefas da função a desempenhar. Numa terceira fase, com um elemento de equipa sénior para mentoria, de forma a acelerar a integração do novo elemento na função, na equipa e na Organização. Nesse sentido, o Mentor apresenta pessoas-chave para facilitar a comunicação e a assimilação de processos e procedimentos, estimulando a reflexão e o desenvolvimento de competências do novo colaborador. No entanto, importa salientar que o início da relação contratual tende a ser objeto de um período experimental, previsto no Código do Trabalho<sup>3</sup>, em que as partes apreciam o interesse ou não na sua manutenção. Assim, esse período funciona como um “barómetro”. O colaborador cria uma expectativa que, caso não esteja a corresponder ao pretendido, pode resultar uma desvinculação antecipada. De referir que, nesse período, cuja duração depende do tipo de contrato estabelecido, o candidato ainda pode estar envolvido noutros processos de recrutamento e seleção anteriores que não estão concluídos por parte de outros empregadores. Relativamente à Organização, é crucial acompanhar e avaliar esse período com o objetivo de confirmar se os conhecimentos e as características pessoais estão ajustadas face ao perfil e, caso não esteja, procurar analisar os motivos, de forma a poder desenvolver medidas que promovam uma integração adequada, mas que, se não resultar, pode levar a Instituição a rescindir o respetivo contrato.

Naturalmente que este tipo de situação acarreta custos ao nível do tempo investido no processo de recrutamento e seleção, na integração e na performance organizacional, além de interferir na carreira profissional da pessoa que se desvinculou da Organização. Por estes motivos, é fundamental o recrutamento atrair e selecionar a pessoa certa. Por conseguinte, no setor social é imprescindível recrutar matur(idade), pois se as competências técnicas são importantes, a componente comportamental está presente em todos os momentos no exercício da função, com o objetivo da prestação de serviços de qualidade. De referir que, na área da Economia Social, não é plausível a substituição de

---

<sup>3</sup> Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro, arts.º 111 a 114.

um recurso humano por um recurso de outra natureza (ex. máquina), fator que contribui para que a atração, a integração, a capacitação e a retenção sejam desafios permanentes na gestão de recursos humanos.

### **2.3 Formação e desenvolvimento**

Devido à escassez de recursos financeiros e de receita própria das Organizações da Economia Social, o quadro de recursos humanos tende a ser composto por um rácio de colaboradores por vezes insuficiente face à volatilidade do público-alvo, isto é, das características e necessidades dos utentes, exigindo uma considerável flexibilidade na gestão da equipa e polivalência no desempenho das funções. Assim, a ausência de um elemento numa equipa, cuja composição seja de pequena dimensão, tem um impacto significativo na gestão do serviço. Contudo, é importante percecionar a formação como um investimento e não como um custo.

Para a conceção e concretização do plano de formação, é fundamental desenvolver e acionar a rede de parcerias e promover metodologias de formação ativas que proporcionem uma aquisição e aplicação de conhecimentos a breve prazo na função desempenhada. Neste seguimento, a formação permite capacitar os colaboradores e, simultaneamente, transpor essa capacitação para os clientes na qualidade do serviço prestado. Cumpre referir, a importância da formação quanto à prevenção de acidentes de trabalho (para evitar o absentismo), dado que o facto de se estar a trabalhar com pessoas torna mais imprevisível o serviço, sendo necessário conhecer as técnicas a utilizar, a forma de comunicar, os procedimentos a seguir, os equipamentos de proteção individual e coletiva, o plano de segurança e de evacuação de instalações e a organização de emergência, entre outros requisitos, devendo a segurança ser reconhecida como um alicerce para o bom funcionamento da Organização e da prestação dos serviços aos clientes.

### **2.4 Avaliação de desempenho**

De um modo geral, a avaliação de desempenho é um processo realizado anualmente para avaliar as competências e os resultados alcançados pelos colaboradores em função dos objetivos previamente definidos e acordados com as chefias, atribuindo as recompensas que estão adstritas à performance individual e/ou de equipa. A avaliação de desempenho estabelece ramificações para outras práticas de recursos humanos, tais como o diagnóstico de necessidades de formação, a aferição do potencial

para a progressão na carreira e a respetiva política de incentivos e remunerações. Assim, este processo reveste-se de vital importância e deve ser organizado pelo Gestor de Recursos Humanos através da disponibilização de um instrumento que permita aos colaboradores realizarem a sua avaliação de desempenho (autoavaliação), bem como às chefias efetuarem a avaliação da performance dos seus elementos de equipa (heteroavaliação). No fundo, o instrumento de avaliação de desempenho vai reunir a informação de ambas as partes, com vista a promover-se uma reunião para se compreender o contributo do desempenho na dinâmica organizacional e de que forma se podem desenvolver medidas para gerar uma melhoria na performance individual.

Nessas reuniões entre avaliador e avaliado, o *feedback* deve focar-se em situações específicas e não relativamente à pessoa avaliada, centrando-se em comportamentos que se podem mudar no futuro. Por isso, é tão importante a chefia assegurar *feedback* ao colaborador acerca do desempenho passado, como assegurar um *feedforward*, ou seja, orientado para a performance futura e focado em objetivos. O *feedforward* deve ser contínuo, numa ótica de desafiar e apoiar o colaborador a delinear o caminho e desenvolver as soluções para melhorar o seu desempenho. Por conseguinte, é criado um Plano de Desenvolvimento de Colaborador com identificação das competências a desenvolver, os objetivos a atingir, as atividades a realizar, os prazos a cumprir e a respetiva periodicidade de monitorização para garantir que se atingem os resultados pretendidos. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser acompanhada de um plano de recompensas, sendo importante à Organização efetuar determinadas questões de despiste:

- O desempenho está a ser corretamente medido? É fundamental implementar uma prática de avaliação de desempenho, cujos procedimentos e instrumentos utilizados envolvam todos os colaboradores, tornando o processo de avaliação de performance uma prática comum e enraizada na dinâmica organizacional;
- Foi dado *feedback* do desempenho? É crucial os colaboradores receberem informação acerca da sua performance, percebendo quais os desvios face aos objetivos traçados, sejam eles na ótica de melhoria ou numa perspetiva de terem ultrapassado as expectativas e alcançado resultados de excelência;
- As recompensas estão indexadas à avaliação de desempenho? É importante existir uma definição clara dos objetivos a atingir, mas também das recompensas em função dos

resultados alcançados, de modo a tornar o processo mais transparente e justo, pois o compromisso organizacional está intrinsecamente ligado à justiça organizacional.

## **2.5 Motivação e satisfação**

A motivação e a satisfação mobilizam os colaboradores na realização do seu trabalho e, em cada indivíduo, podem existir diferentes tipos de motivações que variam consoante a combinação de duas trajetórias interligadas entre si: a profissional e a pessoal. A primeira, está relacionada com o significado do trabalho (fonte de rendimento e/ou fonte de realização pessoal), perspectivas de desenvolvimento (evolução na carreira e/ou estabilidade profissional), clima organizacional e segurança laboral. Estes fatores representam um quadro profissional na vida dos indivíduos. Em paralelo, há uma trajetória de vida pessoal que vai conhecendo possíveis mudanças, devido a dinâmicas como a parentalidade, períodos de educação e formação, bem como cuidados familiares (ex. crianças e idosos). A combinação destas duas trajetórias reflete-se na motivação dos colaboradores que atribuem maior ou menor valorização ao trabalho consoante o balanço da importância dos fatores em cada trajetória.

De um modo geral, para quem exerce atividade profissional no setor social, o sentimento de trabalhar para o bem comum é bastante relevante. Ou seja, está relacionado com a perceção de utilidade social da função desempenhada, na medida do contributo para a preservação da qualidade de vida dos utentes e que é acompanhada de reconhecimento social perante os outros, gerando um sentimento de motivação e satisfação. No entanto, o facto de se trabalhar em prol das pessoas também pode conduzir a um maior desgaste físico e psicológico, sendo que, em determinadas respostas sociais, com o trabalho por turnos acentua-se essa possibilidade. Há, contudo, uma proximidade e compreensão face ao desgaste dos colaboradores, procurando minimizar os seus impactos na sua vida profissional e pessoal. Além disso, há princípios que são fundamentais para envolver os colaboradores na dinâmica da Organização e reforçar o compromisso organizacional, tais como: o incentivo à partilha de sugestões e à participação em atividades de carácter lúdico e de gestão, proporcionar formação e oportunidades de carreira, estimular um ambiente de cooperação e de comunicação positiva que reforcem o espírito de equipa, garantir segurança no trabalho (física e psicológica) e assegurar um compromisso de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sobretudo devido ao facto do quadro de pessoal ser maioritariamente feminino, o que, tendencialmente, acarreta maior dispêndio de tempo para compromissos

familiares. O Gestor de Recursos Humanos pode assim harmonizar a relação entre os benefícios que a Organização pode atribuir e as necessidades e motivações dos colaboradores. Com o objetivo de medir a satisfação dos colaboradores, nomeadamente nas Instituições de média e de grande dimensão, é aconselhável a realização de um inquérito anónimo, que cubra as seguintes dimensões: contributo da função para a missão da Organização, condições de trabalho, ambiente de trabalho e da equipa onde está inserido, cooperação com a liderança, reconhecimento e recompensas atribuídas. A análise destes resultados pode revestir-se de uma mais-valia para diagnosticar necessidades de formação, ajustar canais de comunicação e detetar os principais focos de insatisfação, com o objetivo de trabalhar a retenção dos colaboradores. A satisfação e a promoção do bem-estar dos colaboradores estão ligadas a outra área transversal à Organização que é a Qualidade e melhoria contínua que se apresenta de seguida.

## **2.6 Qualidade e melhoria contínua**

As Organizações certificadas no âmbito da Qualidade têm de evidenciar uma preocupação com os clientes e a qualidade de serviço, mas também com a experiência de colaborador, ou seja, o seu percurso de vida na Organização. Por conseguinte, para as Instituições que têm implementado um sistema de gestão da qualidade, a sua robustez será testada através da desenvoltura de processos e procedimentos, bem como pelos testemunhos, na primeira pessoa, dos clientes e colaboradores acerca da sua experiência nessa Instituição. A área de Recursos Humanos (Colaboradores) é uma das visadas num processo de Certificação<sup>4</sup>, incidindo nos seguintes critérios:

- Liderança e gestão dos colaboradores, com vista a atingirem os objetivos organizacionais e garantirem uma prestação de serviços centrada nas necessidades e expectativas dos clientes;
- Recrutamento de colaboradores com o perfil ajustado (competências técnicas e comportamentais) face à missão da Instituição;
- Descrição de funções (definição clara das responsabilidades e do perfil de competências) para cada posição na Organização;
- Sistema de reconhecimento dos colaboradores, ou seja, na política de avaliação de desempenho e de atribuição de recompensas;

---

<sup>4</sup> Com base no EQUASS - European Quality in Social Services.

- Cultura organizacional centrada no envolvimento e bem-estar dos colaboradores, repercutindo-se na sua motivação e satisfação para a prestação de serviços com qualidade às pessoas apoiadas;
- Formação dos colaboradores com base nas necessidades identificadas e cuja política deve mobilizar para uma aprendizagem contínua;
- Cumprimento dos requisitos legais de saúde, higiene e segurança, proporcionando condições de trabalho apropriadas para os colaboradores e para a segurança dos utentes.

### **3. Perfil de competências do Gestor de Recursos Humanos**

Após abordar-se as principais áreas de desenvolvimento de recursos humanos, é pertinente dar a conhecer um perfil de competências do Gestor de Recursos Humanos que será um agente facilitador e mobilizador de capacitação organizacional. Evidentemente que o perfil deste profissional depende do enquadramento organizacional da Instituição (dimensão, cultura interna, contexto social e tipo de respostas oferecidas), não sendo por isso um perfil estanque, mas antes uma proposta de competências cruciais para um desempenho de excelência, das quais se destacam:

- Capacidade de comunicação e negociação junto de diversos interlocutores, com o objetivo de conferir valor acrescentado para a Organização (ex. rede de parcerias);
- Controlo emocional eficaz na gestão de expectativas e de solicitações em simultâneo;
- Mediação e atitude positiva perante comportamentos desafiantes;
- Orientação para a concretização de objetivos, com vista à satisfação das necessidades dos clientes (interno/externo);
- Predisposição para o trabalho em equipa e em rede colaborativa;
- Perspicácia na interpretação da realidade e flexibilidade perante o imprevisto;
- Capacidade analítica prospetiva para antecipar cenários e avaliar impactos;
- Autonomia e capacidade de iniciativa para “fazer acontecer”.

#### **4. Para finalizar**

Este texto teve como objetivo dar a conhecer as principais áreas estratégicas da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social, nomeadamente nas IPSS, percebendo a forma como o Gestor de Recursos Humanos, cujo perfil de competências se apresentou, pode ser o motor para a condução e implementação de boas práticas, com vista a contribuir para a melhoria da performance dos colaboradores e da dinâmica organizacional. Procedeu-se a uma breve caracterização do Setor da Economia Social, em que se constata que a evolução da preponderância deste setor deverá potenciar nas Instituições, cada vez mais, um modelo de gestão empresarial, numa ótica de sentido social (Sousa et al., 2012). Nessa linha de raciocínio, vai-se assistir a um maior grau de profissionalização dos quadros de pessoal, com vista ao desenvolvimento de uma visão estratégica que permita refletir sobre a adequação das respostas sociais face às necessidades da sociedade contemporânea e das gerações futuras, garantindo assim a sustentabilidade das Instituições. Por conseguinte, as IPSS que estiverem mais capacitadas para trabalhar eficazmente a imagem institucional, a rede de parcerias e o desenvolvimento de colaboradores, terão, à partida, maior êxito no que concerne à gestão do potencial humano.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Instituto Nacional de Estatística e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2016), Conta Satélite para a Economia Social.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio - Lei de Bases da Economia Social.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto - Constituição da República Portuguesa (sétima revisão constitucional).

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, Aprova a revisão do Código do Trabalho.

EQUASS - European Quality in Social Services, para consulta em [www.apq.pt](http://www.apq.pt).

SOUSA, Sónia et al., (2012), *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.